

# MENANGANI BENCANA PEKERJAAN: PROGRAM KESELAMATAN ASAS GELAGAT ATAU INSENTIF?

Tang Swee Mei\*

Lim Kong Teong\*

*Tahap kesedaran pihak majikan dan pekerja mengenai kesihatan dan keselamatan di tempat kerja semakin meningkat. Pelbagai program dan strategi berkaitan keselamatan dan kesihatan tempat kerja telah dilaksanakan oleh organisasi masa kini bagi meningkatkan lagi produktiviti organisasi ke tahap yang optimum. Kertas kerja ini bertujuan meninjau keberkesanan kedua-dua program keselamatan iaitu program asas gelagat dan asas insentif dalam usaha meningkatkan keselamatan dan kesihatan tempat kerja. Secara kesimpulannya adalah didapati bahawa pendekatan holistik yang mengambilkira kedua-dua elemen iaitu perubahan gelagat dan pemberian insentif merupakan cara terbaik yang boleh dipertimbangkan oleh pihak organisasi, dan suatu keseimbangan perlu dicapai dalam menyepadukan kedua-dua elemen tersebut, di samping penglibatan dan sokongan kuat daripada pihak pengurusan organisasi bagi meningkatkan keselamatan dan kesihatan pekerja di tempat kerja.*

## PENGENALAN

Kecederaan dan kemalangan di tempat kerja semakin menjadi isu utama bagi pihak pengurusan organisasi khususnya berkaitan dengan kos dan keberkesanan pelaksanaannya (Ayers & Kleiner, 2002). Tahap kesedaran mengenai kesihatan dan keselamatan pekerja juga kian meningkat dan merupakan isu yang hangat diperkatakan oleh pekerja serta kesatuan-kesatuan sekerja. Bagi pihak majikan, kesedaran pekerja tentang aspek kesihatan dan keselamatan amatlah penting dalam usaha untuk mengurangkan kos pembiayaan tuntutan pampasan yang berpunca daripada bencana pekerjaan.

---

\* Tang Swee Mei, Pensyarah Pengurusan, Sumber Manusia, Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia

\* Lim Kong Teong, Pensyarah Pengurusan, Pengeluaran dan Operasi, Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia

Pelaksanaan program keselamatan dan kesihatan pekerjaan di tempat kerja merupakan satu kewajipan majikan untuk menjaga kebajikan pekerja, memandangkan pekerja merupakan aset terpenting organisasi. Untuk menghasilkan satu program yang berkesan dan berjaya, organisasi perlu membuat perancangan yang teliti dan memperuntukkan kos yang agak tinggi. Kos kemalangan di tempat kerja sebenarnya merupakan kos yang dapat dielakkan oleh pihak majikan. Ia melibatkan kos langsung seperti perubatan, dan kos tidak langsung seperti masa kerja terbiar, penggantian pekerja dan kos pentadbiran (Dilley & Kleiner, 1996).

Pelbagai program dan strategi berkaitan keselamatan dan kesihatan pekerjaan dilaksanakan oleh kebanyakan organisasi pada masa kini bagi meningkatkan produktiviti organisasi ke tahap yang optimum. Secara amnya program keselamatan dan kesihatan boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu program keselamatan asas gelagat dan program keselamatan asas insentif (Atkinson, 2000; Azaroff & Austin, 2000; Miozza & Wyld, 2002; Petersen, 2000).

Program keselamatan asas gelagat merupakan program yang berteraskan konsep psikologi manusia dalam usaha meningkatkan keselamatan di tempat kerja. Program ini merupakan satu pendekatan yang sistematik dalam usaha menggalakkan tingkah laku pencegahan kecederaan di tempat kerja (Azaroff & Lischeid, 1999; Miozza & Wyld, 2002). Sementara program keselamatan asas insentif direka khas untuk memberi ganjaran kepada pekerja atas pencapaian kecederaan sifar atau serendah yang mungkin bagi suatu tempoh masa tertentu. Lazimnya, program keselamatan asas insentif mendapat sambutan baik daripada kalangan pekerja dan majikan. Sementara pihak penguatkuasa OSH agak meragui keberkesanannya, di mana mereka secara amnya mempercayai bahawa pelaksanaan program insentif akan meningkatkan kecenderungan untuk tidak melaporkan kejadian kemalangan sewaktu bekerja oleh pekerja (Atkinson, 2000; Flanders & Lawrence, 1999; Glendinning, 2001; Miozza & Wyld, 2002). Tambahan pula, program insentif juga mungkin akan mewujudkan persekitaran kerja yang tidak kondusif di kalangan pekerja. Lantas, timbulah persoalan apakah yang sepatutnya dilakukan oleh pihak pengurusan terutamanya pegawai keselamatan dan kesihatan organisasi dalam usaha meningkatkan keberkesanan program keselamatan yang sedia ada. Adakah mereka harus mengamalkan program keselamatan asas insentif ataupun program keselamatan asas gelagat, atau kedua-duanya serentak. Bahagian seterusnya akan mengupas kedua-dua bentuk program tersebut.

## PROGRAM KESELAMATAN ASAS GELAGAT

Program ini telah mula mendapat perhatian ramai sejak 1940-an susulan daripada dapatan tinjauan Heinrich ke atas 12,000 kes laporan kemalangan oleh syarikat insuran. Hasil daripada tinjauan tersebut, beliau telah menyimpulkan bahawa 88% daripada keseluruhan kemalangan industri yang dilaporkan adalah berpunca daripada tingkah laku dan kecuaiannya individu pekerja. Ekoran daripada itu, konsep ini telah berkembang dan program keselamatan asas gelagat telah menjadi semakin popular (Miozza & Wyld, 2002; Petersen, 2000). Selain daripada itu, Dilley & Kleiner (1996) juga menyatakan bahawa 85% hingga 98% kes kecederaan di tempat kerja adalah disebabkan oleh tingkah laku pekerja yang tidak selamat. Faktor manusia sememangnya diakui memainkan peranan yang signifikan terhadap prestasi keselamatan organisasi (Donald & Young, 1996).

Program keselamatan asas gelagat merangkumi pelbagai jenis program yang memfokus secara menyeluruh ke atas mengubahsuai tingkah laku pekerja supaya dapat mengelakkan masalah kesihatan dan kecederaan pekerjaan di kalangan pekerja. Dengan lain perkataan, program ini melibatkan pekerja dalam mengenal pasti cara bekerja yang paling berkemungkinan mendatangkan kecederaan atau kemalangan semasa menjalankan tugas. Walaupun program keselamatan asas gelagat yang diamalkan oleh setiap organisasi mungkin berbeza, namun perbezaan tersebut hanyalah dari segi tahap kerumitan dan kecanggihannya sahaja. Ini bermakna terdapat beberapa ciri asas pada setiap program asas gelagat yang dilaksanakan oleh organisasi, seperti mengenal pasti gelagat yang memberi kesan kepada keselamatan organisasi, mendefinisikan dengan jelas gelagat yang telah dikenal pasti supaya dapat diukur, membentuk dan melaksanakan mekanisma untuk mengukur dan menentukan status semasa gelagat tersebut, dan memberi maklum balas serta pengukuhan terhadap perkembangan semasa (Atkinson, 2000; Azaroff & Austin, 2000).

Hasil tinjauan Azaroff & Austin (2000) ke atas 33 laporan/artikel tentang keberkesanan program keselamatan asas gelagat mendapati hampir kesemua (32 laporan/artikel) menunjukkan terdapatnya kesan yang positif iaitu terdapat pengurangan dari segi kadar kecederaan dan kemalangan, dan sebagainya. Walau bagaimanapun, bentuk ukuran terhadap kesan pengamalan program asas gelagat adalah berbeza-beza bagi setiap laporan yang ditinjau, antara ukuran yang banyak digunakan termasuklah;

- kadar kemalangan
- bilangan kecederaan

- bilangan hari tidak bekerja
- jumlah masa terbiar semasa bekerja
- jumlah jarak perjalanan dan sebagainya.

Dapatan Azaroff & Austin (2000) jelas menyokong bahawa program keselamatan asas gelagat mendatangkan impak yang positif kepada organisasi, dan secara tidak langsung telah menjimatkan kos-kos yang perlu ditanggung oleh organisasi seperti kos perubatan, kos masa terbiar, kos bayaran kerja lebih masa, kos insurans, pembaikan dan penggantian peralatan dan sebagainya (Azaroff & Austin, 2000). Selain daripada itu, kebanyakan pihak yang menyokong program keselamatan asas gelagat mempercayai bahawa maklum balas kepada pekerja merupakan bentuk ganjaran yang terbaik (Atkinson, 2000). Namun, terdapat juga yang berpendapat bahawa pemberian ganjaran atau pengiktirafan kepada pekerja atas tingkah laku mereka yang selamat dapat menggalakkan lagi gelagat tersebut (Atkinson, 2000).

Walaupun ramai penyelidik agak optimis tentang masa hadapan program keselamatan asas gelagat (Azaroff & Lischeid, 1999; Petersen, 2000; Ward, 2000). Namun pihak yang tidak menyebelahi program ini berpendapat bahawa punca sebenarnya berlaku kecederaan dan penyakit pada pekerja bukan kerana gelagat pekerja yang berbahaya, tetapi adalah disebabkan oleh keadaan persekitaran pekerjaan yang tidak selamat dan juga pendedahan pekerja terhadap hazard (Atkinson, 2000; Miozza & Wyld, 2002). Risiko hazard boleh dikategori kepada pelbagai tahap yang berbeza. Pendedahan pekerja kepada bahan toksik dan tenaga buangan yang melampaui piawaian yang dibenarkan akan menyebabkan kecederaan dan penyakit yang lebih serius. Namun begitu, kebanyakan penyakit juga boleh terjadi bila seseorang pekerja selalu dan kerap terdedah kepada tahap bahan toksik yang rendah.

Selain daripada itu, program keselamatan asas gelagat juga dikatakan akan menggalakkan pihak majikan membuat andaian bahawa punca utama berlakunya kemalangan di tempat kerja adalah hasil daripada gelagat pekerja yang berbahaya (Cooper, 2001). Justeru, pihak majikan cenderung melepaskan tanggungjawab keselamatan kepada pekerja dan menyalahkan pekerja sekiranya berlaku kemalangan (Topf, 2002). Dengan lain perkataan, di bawah program ini majikan cenderung memfokus kepada tingkah laku pekerja dan mengabaikan hazard di tempat kerja, terutamanya hazard-hazard yang sebenarnya dapat ditambahbaik di bawah kawalan kejuruteraan (Atkinson, 2000). Tambahan pula, terdapat juga yang berpendapat bahawa program keselamatan asas gelagat terlalu memfokuskan tahap bawah dalam

mengaplikasikan kawalan bagi mengurangkan hazad pekerjaan (Miozza & Wyld, 2002).

## **PROGRAM KESELAMATAN ASAS INSENTIF**

Program keselamatan asas insentif pula merupakan disiplin yang berbeza dengan program asas gelagat. Secara amnya, insentif kerap digunakan oleh masyarakat untuk mempengaruhi gelagat dan hasil. Begitu juga halnya bagi organisasi perniagaan. Pekerja sering diberi insentif atas kehadiran penuh, bonus diberi bagi pekerja yang taat dan sebagainya. Dari aspek keselamatan dan kesihatan pekerjaan, program insentif menjadi semakin popular hasil daripada hasrat pihak pengurusan untuk mengurangkan gejala kecenderungan pada pekerja mencederakan diri semata-mata untuk tujuan mendapat tuntutan pampasan dan cuti berehat (Miozza & Wyld, 2002). Di bawah program ini, pekerja sering ditawarkan pelbagai bentuk insentif kewangan ataupun bukan kewangan seperti bonus individu atau kumpulan, kenaikan pangkat, anugerah keselamatan, pengiktirafan individu atau pasukan hasil daripada pencapaian kemalangan sifar atau laporan kecederaan terendah bagi suatu tempoh masa (Atkinson, 2000; Goldberg, 1998).

Sehingga hari ini, program keselamatan asas insentif masih lagi popular digunakan oleh kebanyakan organisasi. Hasil tinjauan oleh *Safety and Health Magazine* pada tahun 1998 mendapati 64% daripada responden masih menggunakan program insentif sebagai sebahagian daripada program keselamatan dan kesihatan pekerjaan, dan 74% daripada responden bersetuju bahawa program insentif dapat memotivasikan pekerja bekerja secara selamat (Atkinson, 2000). Selain daripada itu, hasil tinjauan Glendinning (2001) ke atas 35 orang pengurus sumber manusia mendapati 54% daripada syarikat responden mengamalkan program keselamatan insentif, namun 50% daripada responden bersetuju bahawa program insentif menimbulkan masalah pekerja menyembunyikan kes kemalangan atau kecederaan yang berlaku semasa bekerja.

Pada asasnya, program keselamatan asas insentif boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu program insentif tradisional dan program insentif bukan tradisional (Atkinson, 2000; Flanders & Lawrence, 1999; Krause, 1998; Miozza & Wyld, 2002) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

**Jadual 1: Kategori program keselamatan asas insentif**

Program insentif	Tradisional	Bukan Tradisional
Fokus	Hasil	Penglibatan pekerja yang aktif
Penerangan	Pekerja ditawarkan ganjaran atas pengurangan bilangan laporan kecederaan & penyakit	Pekerja ditawarkan ganjaran bagi penglibatan yang aktif dalam aktiviti berkaitan dengan keselamatan dan kesihatan.
Kesan	Pekerja cenderung tidak membuat laporan tentang kemalangan yang berlaku	Meningkatkan minat dan kesedaran pekerja terhadap isu-isu keselamatan dan kesihatan, di samping dapat mengelakkan masalah berlakunya kemalangan yang tidak dilaporkan.

Program insentif tradisional menawarkan ganjaran kepada pekerja bagi hasil yang berkaitan dengan pengurangan bilangan kecederaan, kadar kemalangan dan penyakit. Ia lebih memfokus kepada hasil, iaitu ganjaran diberi apabila tiada laporan kemalangan diterima bagi suatu tempoh masa tertentu (Atkinson, 2000; Flanders & Lawrence, 1999; Glendinning, 2001). Ramai yang berpendapat bahawa program insentif tradisional akan menggalakkan berlakunya penipuan dalam laporan kemalangan yang berlaku, ini adalah kerana ganjaran diberi berasaskan kadar kemalangan (Atkinson, 2000; Flanders & Lawrence, 1999; Sims, 1999). Selain daripada itu, ganjaran yang diberi lebih bersifat jangka pendek iaitu bagi mencapai kecederaan sifar atau serendah yang mungkin bagi suatu tempoh masa sahaja.

Sebaliknya program insentif bukan tradisional lebih memfokus kepada pemberian ganjaran berdasarkan penglibatan pekerja yang aktif dalam aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan keselamatan dan kesihatan. Ia lebih memfokus kepada penglibatan aktif pekerja, di mana ganjaran diberi jika pekerja menghadiri perjumpaan atau mesyuarat keselamatan, memberi cadangan menambahbaik hazard tempat kerja, membantu mengenal pasti hazard pekerjaan, terlibat dalam penyeliaan dan pengauditan keselamatan tempat kerja, membantu membentuk prosedur keselamatan tempat kerja dan sebagainya. Adalah dipercayai bahawa program-program ini dapat meningkatkan minat dan kesedaran pekerja tentang isu-isu keselamatan dan kesihatan, di samping dapat mengelakkan masalah program insentif tradisional (Atkinson, 2000; Flanders & Lawrence, 1999; Miozza & Wyld, 2002).

Walau bagaimanapun, program keselamatan asas insentif sering dikritik dari beberapa aspek. Pertama, kurang mementingkan keselamatan tempat kerja iaitu program insentif lebih bersifat sebagai permainan keselamatan yang perlu diberi ganjaran untuk mendapat perhatian daripada pekerja, iaitu pekerja perlu dimotivasikan dengan ganjaran agar dapat bekerja dengan selamat, dan kesannya tidak berpanjangan (Glendinning, 2001; Goldberg, 1998). Kedua, ia cenderung menyebabkan situasi permusuhan di tempat kerja, ini adalah kerana pekerja yang cedera akan diejek dan dimarahi oleh ahli sepasukan kerana telah menyebabkan pasukannya kehilangan peluang mendapatkan insentif (Glendinning, 2001). Akhir sekali adalah kemungkinan berlaku kecederaan yang tidak dilaporkan oleh pekerja yang mana pekerja yang cedera akan cuba menyembunyikan kemalangan yang berlaku bagi mengelakkan kehilangan peluang mendapatkan insentif (Ayers & Kleiner, 2002; Dilley & Kleiner, 1996; Glendinning, 2001; Flanders & Lawrence, 1999). Masalah menyembunyikan kecederaan yang berlaku akan merugikan pihak organisasi dalam usaha mengenal pasti punca sebenar berlakunya kemalangan tersebut (Ayers & Kleiner, 2002).

Sebaliknya, bagi pihak yang menyebelahi program insentif pula berpendapat punca utama tidak melaporkan kecederaan atau kemalangan bukan insentif itu sendiri, tetapi disebabkan pemberian ganjaran yang lumayan dan juga pemberian insentif berasaskan prestasi kumpulan yang telah mengabaikan pencapaian individu (Sims, 1999).

## RUMUSAN

Walaupun perbincangan tentang keberkesanan kedua-dua jenis program keselamatan masih berlarutan, jelas bahawa kedua-dua program membenarkan penambahbaikan berterusan di dalam organisasi. Untuk mencapai keberkesanan program keselamatan di tempat kerja, pendekatan holistik yang menggabungkan program insentif dan program gelagat adalah perlu, dan suatu keseimbangan perlu dicapai dalam menyepadukan kedua-dua elemen tersebut. Pendekatan holistik menekankan kepentingan keseluruhan dan kebergantungan kedua-dua elemen tersebut dalam pelaksanaan program keselamatan dan kesihatan pekerjaan di organisasi. Dengan perkataan lain, di bawah pendekatan holistik, persoalan utama yang perlu ditanya sebelum sesuatu program keselamatan dan kesihatan pekerjaan dilaksanakan ialah apakah jenis tingkah laku atau gelagat yang harus diberi ganjaran, dan jenis ganjaran yang ingin diberikan boleh ditentukan kemudiannya (Sims, 1999).

Dalam menentukan sejauhmanakah program keselamatan asas insentif dapat memberi sumbangan kepada organisasi, pasukan keselamatan organisasi perlu membuat tinjauan terhadap pekerja, budaya tempat kerja, program keselamatan semasa yang sedia ada. Pihak pengurusan perlu memastikan bahawa program asas insentif hanya merupakan sebahagian daripada keseluruhan program keselamatan dan kesihatan di tempat kerja. Ini adalah sejajar dengan saranan Dilley & Klçner (1996) bahawa keberkesanan program keselamatan dan kesihatan pekerjaan akan terjamin sekiranya ganjaran hanya merupakan sebahagian daripada program tersebut. Selain daripada itu, ia perlu diberi peruntukan yang sewajarnya. Pemberian ganjaran yang lumayan atas keselamatan di tempat kerja akan memberi kesan yang negatif (Sims, 1999). Oleh itu, adalah penting bagi pihak organisasi mengenal pasti apa yang sebenarnya ingin dicapai, jenis usaha dan nilai tambah yang diperlukan sebelum organisasi menjanjikan sebarang insentif dalam melaksanakan program keselamatan. Program insentif tidak sepatutnya bertindak sebagai peluang bagi pihak pengurusan memberi ganjaran untuk mencapai sasaran peningkatan kualiti dan produktiviti organisasi. Selain daripada itu, ganjaran mestilah bermakna, diberi tepat pada masa dan yang paling penting adalah diurus dengan adil (Sims, 1999). Bagi mengelakkan masalah pekerja tidak melaporkan kes kemalangan atau kecederaan yang berlaku sewaktu bekerja, organisasi perlu mengambil langkah mewujudkan sistem laporan yang berkesan yang dapat mengelakkan masalah penipuan tersebut.

Dalam menerapkan elemen gelagat dalam program keselamatan dan kesihatan pekerjaan, pihak pengurusan masih perlu memainkan peranan yang penting dan memberi komitmen dalam proses pelaksanaannya. Dengan lain perkataan, fokus program asas gelagat masih pada pihak pengurusan, dan bukan melepaskan semua tanggungjawab kepada pekerja untuk merealisasikannya. Jika persekitaran pekerjaan tidak bersesuaian, pengendalian tugas akan terus dalam keadaan berisiko dan bahaya, walau pun pekerja telah berusaha menambahbaik cara melaksana atau menjalankan tugas tersebut. Oleh yang demikian, keberkesanan program keselamatan asas gelagat memerlukan komitmen menyeluruh daripada pihak pengurusan atasan.

Justeru, bagi memastikan keberkesanan dan kejayaan program keselamatan di bawah pendekatan holistik, penglibatan semua tahap dalam organisasi amatlah penting dengan mana setiap tahap dalam organisasi perlu mendefinisi secara tepat jenis gelagat yang dikehendaki, memastikan setiap individu pekerja memahami dengan jelas gelagat yang diinginkan tersebut, mengukur kewujudan gelagat tersebut, dan sentiasa memberi pengukuhan ke atas gelagat yang dikehendaki daripada pekerja. Pengukuhan positif ke atas



gelagat pekerja yang selamat atau yang diingini akan mendatangkan hasil yang lebih berkesan berbanding dengan pengukuhan negatif (Sims, 1999). Tambahan pula, pemberian ganjaran atau pengiktirafan kepada pekerja atas tingkah laku mereka yang selamat dapat menggalakkan lagi gelagat tersebut (Atkinson, 2000).

Jelas bahawa keberkesanan program keselamatan memerlukan komitmen menyeluruh daripada pihak pengurusan. Sering kali perubahan budaya adalah perlu bagi memastikan kejayaan pelaksanaannya. Ini bermakna terdapatnya penurunan kuasa, dan penglibatan pekerja bukan setakat sebagai peserta program, tetapi terlibat secara aktif dalam proses pelaksanaan dan pemantauan keberkesanan program tersebut. Oleh itu, organisasi harus membentuk program tersendiri yang dapat memenuhi objektif khususnya, di samping penerangan tentang amalan keselamatan yang objektif, tepat dan menyeluruh.

## RUJUKAN

- Atkinson, W. (2000). The dangers of safety incentive programs. *Risk Management*, August, 32-38.
- Ayers, P.A., & Kleiner, B.H. (2002). New developments concerning managing human factors for safety. *Managerial Law*, 44(2), 112-120.
- Azaroff, B.S., & Austin, J. (2000). Does BBS work? Behavioral-based safety & injury reduction: A survey of the evidence. *Professional safety*, July, 19-24.
- Azaroff, B.S., & Lischeid, W.E. (1999). Assessing the quality of behavioral safety initiatives. *Professional Safety*, April, 31-36.
- Cooper, D. (2001). Treating safety as a value. *Professional Safety*, February, 17-21.
- Dilley, H., & Kleiner, B.H. (1996). Creating a culture of safety. *Work Study*, 45(3), 5-8.
- Donald, I., & Young, S. (1996). Managing safety: An attitudinal-based approach to improving safety in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), 13-20.

- Flanders, M.E., & Lawrence, T.W. (1999). Warning! Safety incentive programs are under OSHA scrutiny: Take steps to prevent under-reporting. *Professional Safety*, December, 29-31.
- Glendinning, P.M. (2001). Employee safety incentives: A best practices survey of human resource practitioners. *Professional Safety*, February, 22-24.
- Goldberg, A.T. (1998). The true effect of safety incentives programs. *Professional Safety*, July, 37-38.
- Krause, T.R. (1998). Safety incentives from a behavioral perspective: Presenting a balance sheet. *Professional Safety*, August, 24-28.
- Miozza, M.L., & Wyld, D.C. (2002). The carrot or the soft sticks? : The perspective of American safety professionals on behaviour and incentive-based protection programmes. *Management Research News*, 25(11), 23-41.
- Petersen, D. (2000). The behavioral approach to safety management. *Professional Safety*, March, 37-39.
- Sims, B. (1999). Successful safety incentive programs. *Professional Safety*, April, 37-39.
- Topf, M. (2002). Behavioral safety: A necessary part of the whole. *Occupational Hazards*, September, 59-63.